

Na sdílení záležití

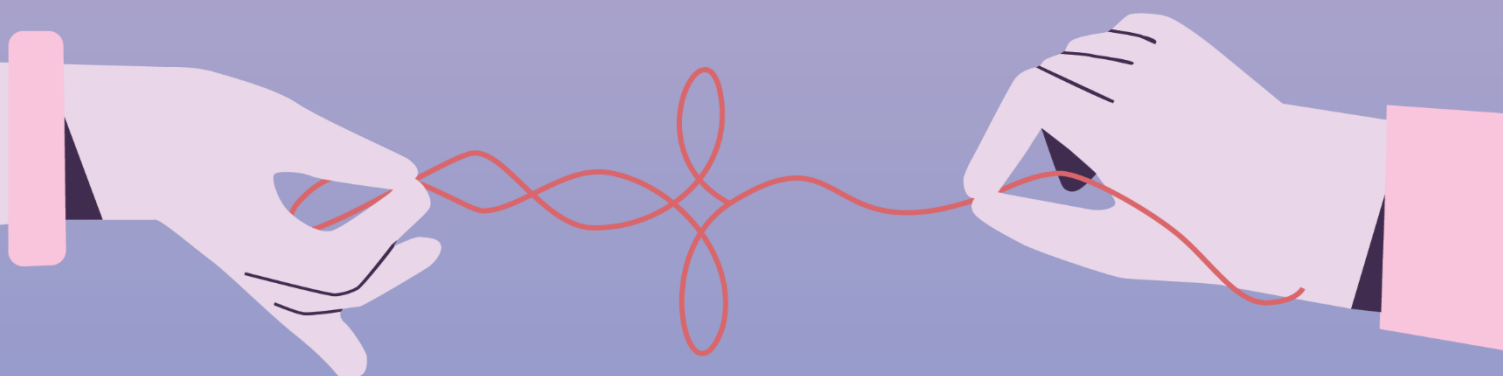
Přínosy koučinku a mentoringu ve školství

Sborník z konference

Michaela Jeřábková

Petr Fanta

(Eds.)



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



systemická
fabrika



© IREAS, Institut pro strukturální politiku, o. p. s., 2020

Editoři: Michaela Jeřábková, Petr Fanta

Autoři příspěvků: Magda Vašáková Loumová, Pavel Škramlík, Ilona Zapletalová, Tereza Mocová, Tomáš Holubec, Zuzana Paseková, Lucie Červenková

Úvod.....	4
1. Systemický přístup.....	6
2. Vzájemnou podporou k úspěchu (kolegiální podpora na SSŽ Litvínov).....	9
3. Kolegiální podpora na ZŠ Kunratice.....	17
4. Kolegiální podpora na Karlínské obchodní akademii.....	23

Úvod

O konferenci

Konference NA SDÍLENÍ ZÁLEŽÍ – přínosy koučinku a mentoringu ve školství je vyvrcholením čtyřleté práce na projektu Rozvoj kolegiální podpory pedagogů na školách prostřednictvím interního mentoringu (reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_010/0000537), který byl podpořen z prostředků EU. Díky projektu bylo proškoleny na 150 pedagogů, kteří nyní ovládají základní dovednosti pro zlepšení kolegiální podpory a komunikace jako jsou: aktivní naslouchání, pokládání otevřených otázek nebo konstruktivní zpětná vazba. Z těchto pedagogů se pak vyprofilovali interní mentoři pro 9 konkrétních škol. Tito interní mentoři se účastnili dalšího prohlubujícího vzdělávání v mentoringu a nyní slouží jako podpora pro své kolegy ve škole při rozvoji a řešení obtížných situací. Jsou připraveni naslouchat, vést pomáhající rozhovor či Bálintovu skupinu*, dávat zpětnou vazbu, vést reflexi a celkově podporovat své kolegy.

Konference NA SDÍLENÍ ZÁLEŽÍ se konala 29. 9. 2020 v krásných prostorách Impact Hubu v Praze na Vinohradech. Jejím cílem bylo zejména sdílet dobrou praxi těch škol, které využily aktivity projektu a kterým se daří rozvíjet kolegiální podporu. Program byl sestaven tak, aby zazněla jak teorie, tak praktické příklady. V rámci praxe pak konference přinesla vyjádření ředitelů, zástupců, řadových pedagogů, metodiků prevence, začínajících učitelů i nově připravených interních mentorů. Ti všichni společně shrnují přínos aktivit projektu a prezentují různé formy kolegiální podpory, které na jejich škole probíhají. Nechybí ani zmínky o tom, jak řešit kolegiální podporu v rámci distanční výuky.

Na konferenci i přes epidemii COVID – 19 dorazilo poměrně velké množství účastníků, navíc se podařilo získat zajímavé řečníky jak z řad pedagogů, např. Vít Beran, který je respektovaným ředitelem ZŠ Kunratice, tak i z řad odborníků jako je například dr. Magda Loumová, která je seniorní koučkou a známou propagátorkou systemického přístupu. Díky všem zúčastněným byla konference opravdu vydařená a velkou měrou tak přispěla k diseminaci výstupů celého projektu.

*Bálintova skupina = skupinová metoda řešení problémů v bezpečném prostředí, vychází z terapie a je pojmenována podle jejího autora Michaela Balinta.

Jaké příspěvky ve sborníku najdete?

Dr. Magda Loumová v prvním příspěvku vysvětluje základy systemického přístupu. Jde v něm hlavně o to, že každý máme jiný pohled na svět a tento pohled respektujeme. Abychom se mohli domluvit, tak vyjasňujeme, ptáme se a zjišťujeme, jak to ten druhý vnímá, jak věcem rozumí a co potřebuje. Systemika podporuje různé úhly pohledu, je zaměřena na pozitivní přístup a pracuje s tzv. konceptem ne-problému. To umožňuje konstruovat novou budoucnost a nacházet nová řešení.

Jak dostávat tyto principy do škol? Jak pracuje vedení s kolegiální podporou ve škole? O tom si můžete přečíst v příspěvku Mgr. Pavla Škramlíka, ředitele SSŽ Litvínov. Ten vysvětluje, jak skrze vizi a klima školy řídí celý proces kolegiální podpory ve škole a jak se tato vize a klima projevují v praktických nástrojích na škole, včetně distanční výuky.

Další školou, která se podělila o svoje know-how v oblasti kolegiální podpory, je ZŠ Kunratice. Jaké všechny nástroje lze ve škole využít pro kolegiální podporu, a to i v rámci distanční výuky? Přečtěte si více o využití externích a interních mentorů, lídrů, uvádějících učitelů; nebo o párové výuce, Bálintově skupině a využití školního poradenského pracoviště.

Obě výše uvedené školy zmiňují rovněž účast v projektu Rozvoj kolegiální podpory pedagogů na školách prostřednictvím interního mentoringu. Nejvíce se však o přínosech projektu rozepsali pedagogové z Karlínské obchodní akademie Kollárova. Ti na škole rozvíjí kolegiální podporu systematicky a projektu využili k jejímu

upevnění a posílení. Jak pomohl zástupci ředitele? Jak jej vnímá metodička prevence a co přinesl začínající učitelce? To vše se dočtete právě v závěrečném příspěvku sborníku.

Kromě odborných informací o systemickém přístupu a zkušenostech škol, které zazněly v jednotlivých příspěvcích, byl součástí konference rovněž praktický workshop. Návštěvníci konference měli možnost vyzkoušet si v praxi jednu ze zajímavých a účinných metod řešení problémů a kolegiální podpory – Bálintovu skupinu. Ta proběhla pod profesionálním vedením dr. Magdy Loumové a věnovala se konkrétním tématům zúčastněných. Vzhledem k důvěrné povaze řešených témat a nutnosti zajištění bezpečného prostředí pro sdílení, nebyla praktická část konference nijak zaznamenávána.

Pokud Vás zaujaly aktivity projektu, budeme rádi, když se s Vámi potkáme při některém z dalších projektů IREAS, které nabízí širokou škálu rozvoje pro pedagogy i žáky.

1. Systemický přístup

Dr. Magda Loumová

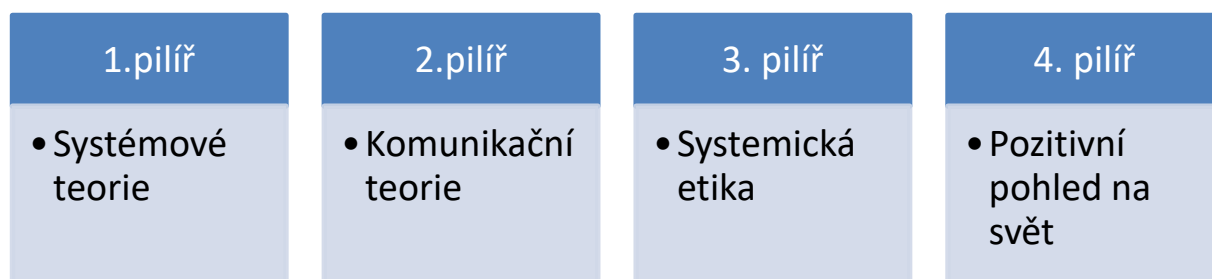
(POZNÁMKA AUTORKY: Příspěvek je pouze zjednodušeným pojednáním o systemickém přístupu a jako takový by měl být vnímán. Nejde o komplexní představení přístupu, jelikož v praxi se jedná o celý vědecký systém.)

„Není to o tom, jak je to správně, ale jak to potřebuju, aby se mi dobře žilo.“

Slovo systemický je novotvar. Částečně má něco společného se slovem systémové, i se slovem systematické. Ale ani jedno, ani druhé není úplně ono.

Systemické = pojďme zkusit brát vše, co je dobré, a využívat to k tomu, co děláme.

Systemický přístup stojí na čtyřech takových pilířích:



Zdroj: vlastní tvorba dle struktury příspěvku

1. Systémové teorie

Základ je vnímání toho, že systémy jsou neživé i živé. V jejich fungování je určitý rozdíl.

Stroj (neživý systém) = vložíme tam A - stroj nějak pracuje - a výsledek je B.

Takto jsme chápali všechny systémy do 2. pol. 20. století. Tzn. i ve zdravotnictví či školství jsme intervenčně vložili A a očekávali B.

V 2. pol. 20. století nastal rozvoj humanistických terapií. Bateson přichází s teorií, že jestliže vložím do živého systému A, tak může vypadnout B, ale také C, D, resp. nekonečně variant. A navíc A ještě ovlivňuje také samo sebe.

- Do systému nemůžeme vstupovat intervenčně s tím, že budeme očekávat, co z toho vypadne. Že budeme vědět výsledek.
- Systém udělá to nejlepší pro to, aby zůstal zachován. Nemůžeme ovlivňovat, jak to dopadne.

Později se proměňovala práce s lidskými systémy:

- Tento přístup se začal používat i pro práci s rodinou, ale i třídou.
- Terapeuti se stávali součástí systému.
- Osvícení učitelé jdou taky s dětmi. Stávají se součástí systému (Př. děti zrcadlí energii, kterou do nich jako do systému vkládáte, se kterou tam přicházíte, protože tak systémy fungují.).

System:

- Má svůj smysl – smysl tvoří hranici daného systému.
- Má pevnou organizaci – např. kde co je v břiše, jak jsou uspořádány orgány.
- Má však pružnou strukturu – když vypadne nějaký článek, tak díky pružné struktuře systém zařídí věci tak, aby zůstal zachován (něco převeze funkci jiného článku atp.). Pokud se to systému nepodaří, tak se rozpadne a vytvoří se nový.

2. Komunikační teorie

Nekomunikujeme navzájem jako dvě reality, kdy já říkám, jak to ve skutečnosti je a ten druhý taky. Ale konstrukt každého z nás o světě, je jiný.

Objektivismus

Objektivisté – uznávají jednu pravdu, což často vede ke konfliktu.

Př. osoba 1 – „Tady je ale zima“, Osoba 2 „Ne, tady zima není, tady je teplo.“ atd. Osoba B: „Podívej, i ostatním je teplo.“ Ostatní vlastně tvoří určitou normu a ti, co jsou mimo ni, tak jsou „nenormální“.

V objektivismu chceme přinést důkazy o tom, proč ta moje objektivita je reálnější než ta druhá, což je počátek konfliktu.

Subjektivismus

Subjektivisté – chtějí zjistit, jaký je konstrukt o světě každého z nás. Jde o nový přístup s cílem pochopit konstrukt druhých o jejich životě.

Neříkáme, jak to má být, ale ptáme se, jak to ostatní mají.

Tzn. učitel předstupuje před třídou a neví, jak to má být „správně“. My to prostě nevíme. Přiznáváme si, že nevíme, co přesně ten druhý člověk potřebuje. Nevíme, co je to správné. Kdybychom to věděli, tak bychom si hráli na „Boha“.

Nositelem významu v komunikaci je kontext, tj. snažíme se poznat všechny souvislosti.

V systemice: Komunikujeme spolu v našich konstruktech (odlišných světech). Snaha porozumět si je cestou dílčích nedorozumění a hledání konsensu.

3. Systemická etika

Systemická etika není založená na tom, že se navzájem pouze tolerujeme. Tolerovat znamená, že je jedna strana, která ví, jak je to správně, ale toleruje druhou, která to má jinak.

V systemice se snažíme spíše o respekt, tj. hluboce uznáváme a velmi pokorně přijímáme, že konstrukt o světě každého z nás, je úplně jiný. Přijetí plurality a toho, že jiný člověk má právo vidět věci jinak.

- Radikální konstruktivismus dokonce říká, že objektivní realita neexistuje, že jde jen o konstrukty našeho mozku.
- Konstruktivismus v systemice je mírnější a říká: Nevíme, jestli objektivní realita je, nebo není. Ale máme k ní přístup pouze skrze sebe sama, tj. naši realitu dokážeme popisovat pouze skrze sebe samotné. Jiný přístup k ní nemáme.

Toto paradigma přináší určitou volnost. Volnost k tomu, abychom chodili a ptali se.

Př. Nevíme, jak to je. Nevíme, jak přesně to dítě má, aby ho něco začalo bavit. Proto je třeba se ptát a zjišťovat to.

I v systemice však existuje určitý vyšší rámec. Ten, na kterém je společenská shoda. Nejvyšší rámce jsou vždy kontrolní. Patří mezi ně morálka, etika, zákony, společenské normy atp.

4. Pohled na svět

Svět můžete vnímat jako sklenici zpola prázdnou nebo zpola plnou, tzn. že všechny věci, které žijeme, můžeme vnímat jako propady nebo jako příležitosti k tomu, abychom se někam posunuli.

V systemice je přítomna pozitivní konotace – tzv. přerámování. I na nejhorších věcech, které se nám dějí, se máme něco naučit.

Koncept NE-PROBLÉMU

Ta část světa, ve které ten problém neexistuje. Je to základ systemické terapie, koučinku i řízení firem.

Znamená to, že neanalyzujeme problém, ale ptáme se, co můžeme zítra udělat jinak, aby se určité věci začaly dařit. Jinými slovy –popisujeme stav, ve kterém ten problém není. Nikoliv stav, ve kterém ten problém je.

Řešení problému problém vlastně akorát zvětšuje a dokonce i znovu psychosomaticky vyvolává prožitky z doby, kdy ten problém byl. Proto se v systemice díváme do ne-problému a posilujeme ten stav, kdy problém není.

Př. Když problém nebude, jak to bude vypadat? Můžeš hned teď udělat něco, aby se to odvíjelo jinak?

Pokládáme konstruktivní otázky, abychom mohli stavět novou budoucnost, která tady ještě není. Tvoříme něco, co ještě nikdo zatím nevymyslel. To vede k řešení.

2. Vzájemnou podporou k úspěchu (kolegiální podpora na SSZŠ Litvínov)

Mgr. Pavel Škramlík

Cílem příspěvku je představit vybrané principy a strategie napomáhající zlepšování klimatu ve škole a na praktických příkladech ze SSZŠ Litvínov ukázat přínosy využívání mentoringu, koučinku a dovedností pro kolegiální podporu.

Sportovní soukromá základní škola s.r.o. (založena v roce 1994) je úplná škola s devíti ročníky. Ve školním roce 2020/21 je ve 21 třídách celkem 477 žáků, součástí školy je školní družina a klub. I když je škola zaměřena především na sport, školu navštěvují děti, jejichž rodiče si ji vybrali na základě obsáhlé škály nadstandardní školní i mimoškolní nabídky. Ve škole jsme si před několika lety vytvořili vizi, která zní „Vzájemnou podporou k úspěchu.“ Co pro nás vize znamená:

- Chceme, aby každý ve škole zažíval denně úspěch! Posilujeme vnitřní motivaci a odpovědnost za to, co se žák naučí.
- Chceme být úspěšnými učiteli! Jsme průvodci na cestě ke vzdělání, usilujeme o úspěch každého žáka, jsme zvědaví, tvořiví, respektující, vzděláváme se. Žákům jsme partnery a průvodci na cestě ke vzdělání.
- Jsme zodpovědní za poskytování příležitostí ke vzdělávání! Vytváříme bezpečné prostředí, usilujeme o kvalitní spolupráci s rodiči.

Ve škole se snažíme o vlastní vzdělávací cestu, o přístupy, které jsou méně běžné, ale o kterých jsme přesvědčení, že do smysluplného vzdělávání patří. Tyto přístupy kladou nároky na pedagogy, na jejich přípravu i vzdělání. Mezi inovativní přístupy v SSZŠ například řadíme: Výuku čtení a psaní genetickou metodou čtení a psaní, výuku matematiky dle prof. Hejného, zavedení výuky FIE (Feuersteinovo instrumentální obohacování) do všech ročníků ŠVP, Hodnotové vzdělávání, projektovou výuku, výuku přírodovědných předmětů v blocích nebo volitelné předměty, např.: robotiku, 3Dtisk, výuku finanční, čtenářské a matematické gramotnosti.

Ve výuce se soustředíme na aktivní metody učení a individualizaci výuky, neméně zásadní je reflexe vlastní činnosti učitele i reflexe výsledků žáků. Ve škole neznámujeme, využíváme hodnocení ve formativní funkci a sumativní a kriteriální a procentuální hodnocení. V komunikaci s rodiči preferujeme setkávání s rodiči formou individuálních třídních schůzek, tzv. trií (žák + rodič + učitel).

Kultura a klima školy

Kvalitní klima školy je jedním z klíčových znaků dobré, efektivní školy. Každá škola má své specifické klima, které nevzniká samo o sobě, ale dlouhodobě se utváří. Budování a zkvalitňování klimatu školy je dlouhodobý a náročný proces, na který má zásadní vliv vedení školy. Klima školy je v odborné literatuře popisováno jako celková kvalita interpersonálních vztahů a sociálních procesů ve škole, jako úroveň komunikace a interakce mezi všemi aktéry procesů vzdělávání ve škole, relativně ustálené způsoby jednání založené na hodnotách a pravidlech života ve

škole. Zjednodušeně jde o to, jak se žáci, učitelé a ostatní zaměstnanci školy ve škole cítí, jaké jsou mezilidské vztahy a vazby a zda existují obecně sdílené hodnoty, na jejichž základě se lidé ve škole chovají. Škola je místem, kde dochází k intenzivnímu sociálnímu učení, žáci vnímají, jak se k sobě učitelé chovají, jak o sobě mluví, zda se podporují nebo naopak. Dobré školní klima má vliv na sociální chování žáků, na jejich motivaci, ale i na průběh učení a výsledky.

Pro rozvíjení kvalitního klimatu ve škole jsou klíčové kvalitní osobnosti – učitelé, které charakterizuje zaujetí pro práci se žáky, motivovanost, sebereflexe, ochota pracovat na svém profesním rozvoji, snaha o spolupráci a sdílení profesních zkušeností s kolegy. Učitelé vnímají pozitivní klima ve škole, pokud je škola místem, kde se dobře vyučuje, v němž rádi spolupracují s kolegy, s žáky i jejich rodiči, kde vnímají možnosti seberealizace, svobody a samostatnosti v práci, kde je spravedlivě hodnocen a může prožívat pocity sounáležitosti s kolegy i uznání. Stejně jako učitel pečuje o kvalitní sociální klima ve třídě a přejímá odpovědnost za osobnostní a sociální rozvoj žáků, ředitel školy by měl přijmout, že ovlivňuje a utváří pravidla jednání mezi zaměstnanci a má zásadní vliv na klima v učitelském sboru. Jeho postoje, vytváření otevřené atmosféry, schopnost kvalitně komunikovat, motivovanost, ovlivňují i jejich chování a jednání.

Dva typy kultury ve školách

Ve školách se projevují dva přístupy ovlivňující kulturu školy. Tradičnější kultura „předávání“ a kultura, ve které učitel spíše zprostředkovává. Typy kultury jsou hraniční a nelze černobíle rozhodnout, která je vhodná, nevhodná, dobrá nebo špatná. V typech kultury převažují následující znaky, které se projevují v životě školy, v její kultuře:

Kultura předávání

- vyučování je zaměřené více na obsah, méně na procesní dovednosti žáků
- učitel využívá spíše frontální formu výuky (stejně znalosti, ve stejnou chvíli, všem stejnou formou)
- panuje nedůvěra k žákům (žáka je třeba vést a kontrolovat)
- hlavní těžiště komunikace je na učiteli, který předává znalosti žákům
- stanovování cílů, témat a pravidel je svěřeno pouze učiteli
- ve výuce (v kultuře školy) se objevuje časté soutěžení a soupeření (srovnávání žáků mezi sebou)
- výkony žáků jsou porovnávány mezi sebou
- jazyk učitele je hodnotící

Kultura zprostředkování

- vyučování je zaměřené na obsah, i na procesní dovednosti žáků
- učitel výuku individualizuje a diferencuje
- ve škole (nejen ve výuce) panuje důvěra, vědomí, že žák vše zvládne
- učitel klade otázky, obsahy zprostředkovává, více než učitel mluví žák
- žák dostává prostor přemýšlet, sdílet

- učitel plánuje cíle společně se žáky
- učitel využívá popisný jazyk
- učitel využívá individuálně vztahovou normu, neporovnává výkony žáků mezi sebou
- učitel preferuje metody a formy společného sdílení a vytváření, objevování

Ve škole se snažíme více využívat druhý typ kultury a podporovat principy vzdělávání, které kulturu zprostředkování vytvářejí:

- **Respektující přístup a vztahy jsou základ**

Má-li být člověk šťastný a spokojený, je třeba, aby měl dobré vztahy s druhými lidmi. Proto ve škole dbáme na zdravé vztahy mezi učiteli, žáky i rodiči.

- **Důvěra a odpovědnost**

Důvěřovat má smysl. Dáváme důvěru dětem a tím posilujeme jejich zodpovědnost.

- **Učitel je osobnost, má důvěru vedení**

Učitel žáky vede svým příkladem, inspiruje, motivuje, podporuje, je průvodcem dětí, stále se vzdělává.

- **Pracujeme v přirozeném tempu tak, aby každý denně zažíval úspěch a radost z poznávání**

V rychle se měnícím světě je třeba žáky vést ke kompetencím. Učíme děti učit se. Snažíme se, aby učení bylo pro děti radostí a výzvou.

- **Učíme v souvislostech**

Propojujeme předměty ve smysluplné celky, využíváme projekty, výukové bloky, učení v přírodě, oborové a projektové dny, zařazujeme výuku FIE, která rozvíjí u žáků kognitivní funkce.

- **Spolupracujeme a podporujeme, vedeme děti k odpovědnosti za vzdělávání**

Víme, že nejlepší motivací je ta vnitřní, snažíme se dávat dětem výzvy, podporovat smysluplnost a tvořivost.

- **Výuku individualizujeme**

Každý z nás je jiný, proto výuku individualizujeme.

- **Chyby chápeme jako výzvu**

Chyba je pro nás přirozenou součástí učení. Netrestáme špatnými známkami, protože to ničí tvořivost a motivaci. Předáváme žákům i rodičům popisnou zpětnou vazbu ve formě kriteriálního hodnocení.

- **Vedeme k sebepoznávání**

Usilujeme o absolventa, který chce něčeho čestně dosáhnout, váží si sám sebe, rozvíjí své silné stránky, respektuje ostatní, raduje se ze života a má odvahu prosazovat co je správné.

Jedním ze zásadních úkolů vedení školy je nastavovat podmínky a prostředí pro učitele tak, aby se cítili spokojeně a klima se přenášelo na žáky. Níže jsou uvedeny **vybrané strategie vedení školy, které napomáhají zlepšování nebo udržení pozitivního klimatu:**

Sdílená vize školy

Nezbytnou strategií, které pomáhá ke zlepšení klimatu školy, je stanovení jasně vize založené na systému hodnot, které jsou sdíleny všemi aktéry školního vzdělávání. Důležité je bavit se společně o představě žádoucího budoucího cílového stavu. Ptát se, o co usilujeme, co máme, umíme, co nabízíme? Zapojit nejen rozum, ale i srdce, vytvářet obrazy, společně přemýšlet, tvořit a sdílet. Do tvorby vize by měli být zapojeni všichni aktéři vzdělávání, a pokud to není možné, měli by mít alespoň prostor vizi připomínkovat, doplnit, seznámit se s ní.

Přístup k zaměstnancům, otevřená komunikace

Aby se mohl rozvíjet potenciál všech zúčastněných, je nutné zajistit otevřenou, bezpečnou komunikaci ve škole, nastavit jasný systém v předávání a toku informací ke všem zaměstnancům, naslouchat, komunikovat různými formami, vyhledávat příležitosti ke společným formálním i neformálním setkáním, poznat silné stránky kolegů, zajímat se o jejich zájmy. Důležitá změna se ve v naší škole odehrála po společném absolvování vzdělávání v typologii MBTI, kde měl každý možnost zjistit svůj typ a uvědomit si odlišná nastavení u kolegů.

Motivační rozhovory

V rámci otevřené komunikace mezi vedením školy a sborem využíváme motivační rozhovory na začátku školního roku. Jedná se o zpravidla 45 minutové setkání vedení školy (ředitel, zástupce) s učitelem. Cílem setkání je vzájemně se informovat o očekáváních ve školním roce, vedení školy se ptá, jak a čím může učiteli pomoci, učitel formuluje cíle na školní rok. Možné je použít otázky, které směřují k osobní vizi, hodnotám a postojům: Co se musí změnit, abyste se do práce těšil (těšil ještě víc)? Jaké jsou hodnoty, na kterých stavíte svou práci? Co vás při práci baví a naplňuje? Kdy a jak jste konkrétně pomohl svým kolegům? Rozhovor je zpravidla veden koučovací přístupem, ředitel pokládá otázky, vede učitele k hledání řešení, naslouchá, ujasňuje si a využívá backtracking. Otevřenost podporují samozřejmě i různá neformální setkávání, rituály a tradice ve škole.

Nastavení důvěry mezi vedením školy a zaměstnanci

Je-li naším cílem pěstovat kvalitní klima, kulturu otevřenosti a vzájemného sdílení, je třeba dát kolegům najevo, že mají vaši důvěru. Důvěru je nutné budovat v atmosféře bezpečí a vzájemného respektu, její nastavení mezi ředitelem a kolegy stojí čas i energii. Je třeba prosazovat profesionální etiku a podporovat přebírání odpovědnosti za aktivity. Míra kontroly se může umenšovat v závislosti na tom, jak se rozvíjejí schopnosti a dovednosti učitele.

Koučovací styl vedení lidí

Nastavení důvěry mezi nadřízeným a podřízeným v organizaci může vést od přikazování (co?) a instruování (jak?) ke koučovacímu přístupu a následnému delegování. Koučovat lze pouze to, na co má ředitel vliv a je třeba si uvědomit, že lze koučovat jen toho, kdo je s technikou seznámen a chce být koučován. Koučovací styl vedení napomáhá podpoře sebeuvědomění a rozvoji samostatnosti, motivaci i samostatnému myšlení a rozhodování, vede k tomu, aby se podřízený ve svém postoji a přístupu posouvali od „musím“ ke „chci“. Ve chvíli, kdy tento posun nastane, jsou ochotni přijímat odpovědnost a je možné přejít od instruování ke koučování a připravit je na plné delegování. Posun ke „chci“ je svobodné rozhodnutí podřízeného, které se nedá vynutit. Na řediteli je vymezit hranice a prostor (přikazovat a instruovat) a pokud vnímá, že nastal posun ke „chci“, koučováním podřízeného podporovat a rozvíjet.

Podpora vzájemné spolupráce, profesního rozvoje a společného vzdělávání

Úkolem ředitele je motivovat a podporovat zájem o vzdělávání. Není to povinnost, ale nutnost. Úkolem ředitele a širšího vedení školy je smysluplný výběr vzdělávání pro pedagogy. Ve škole se dlouhodobě osvědčuje podpora formou interního i externího mentoringu. Interní mentoring zajišťují zkušení kolegové (zpravidla s mentorským výcvikem), kteří vedou začínající nebo nové kolegy. Pokud ve škole vládne důvěra a bezpečné klima, je to krůček k vzájemné podpoře mezi učiteli. Využíváme k vzájemné spolupráci mezi učiteli tzv. formu vzájemného učení 3 S, a to zejména v tzv. triádách (kolegové v ročníku, učitelé stejného oboru).

Projekt „Rozvoj kolegiální podpory pedagogů na školách prostřednictvím interního mentoringu“

Škola měla díky účasti v projektu možnost se zúčastnit celkem tří několikadenních výcviků v období 9/2018 až 2/2020. Celkem získalo podporu 18 účastníků (učitelů, vychovatelů), z nichž intenzivnější podporu získaly ještě dvě kolegyně, které se staly interními mentorkami.

Projekt se především zaměřoval na:

- Umění sebereflexe
- Konstruktivistický způsob myšlení
- Vedení pomáhajícího rozhovoru
- Vzájemné učení na úrovni systému

Účastníci výcviku měli ve workshopech možnost v nastaveném bezpečném prostředí spolupracovat a sdílet s kolegy ze ZŠ Kunratice a ZŠ Šeberov, což bylo hodnoceno jako velmi obohacující. Účastníci projektu se shodli na přínosech pro osobnostní rozvoj, které mají přímý praktický dopad na výuku i klima školy. Na workshopech účastníci rozvíjeli dovednosti:

- Zautomatizování kladení otevřených otázek
- Vedení „Bálintovské skupiny“
- Vedení tzv. pomáhajícího rozhovoru (ztráta obav z vedení rozhovorů)
- Zkvalitnění komunikace:
 - ✓ upozadění „experta“ při pomáhajícím rozhovoru,
 - ✓ dávání zpětné vazby,
 - ✓ ujasňování, backtracking,
 - ✓ nedávat nevyžádané rady,
 - ✓ pochopit nastavování hranic a pravidel.

Účastníci workshopů se shodli, že získané poznatky a dovednosti ve škole pomohly nastartovat zejména větší jistotu v komunikaci.

Co projekt ve škole podpořil, nastartoval?

- Jistotu vedení pomáhajících rozhovorů v rámci TRÍÍ (ujasnění si konstruktů v rámci řešení problémů, přenést zodpovědnost na klienta, ...).
- Díky zlepšené komunikaci se podařilo podpořit vzájemnou důvěru mezi kolegy, otevřenou komunikaci, vzájemné sdílení s jejich zpětnou vazbou, zlepšila se dovednost požádat o pomoc kolegy.
- Jistotu a změnu v komunikaci s dětmi a rodiči:
 - uvědomování si konstruktů, vliv na naše jednání a s tím spojená snaha je odbourávat
 - vedení dětí ke schopnosti dosáhnout vlastního rozhodnutí při řešení problému
 - umění klást otázky
 - posílení klimatu, důvěry, zodpovědnosti
 - uvědomění si odpovědností za učení (během distanční výuky se ještě více přenesla zodpovědnost na žáky a rodiče)
- Zlepšené komunikační dovednosti zlepšily spolupráci mezi kolegy v paralelních ročnících i spolupráci vyučujících I. a II. stupně.
- Z pohledu žáků se zlepšila činnost školního parlamentu (bez kolegiální podpory by nefungoval).
- Učitelé mohou využít metodu „Bálintovské skupiny“.
- Žáci vidí vzory chování a jednání u svých učitelů (jak se ptá, jak řeší konflikty, ...).

Na čem se pozná kolegiální podpora ve škole?

- Učitelé vedou výuku v tandemech (dva učitelé v jedné vyučovací hodině).
- Učitelé využívají párovou výuku (dva učitelé různé odbornosti ve vyučovací hodině, bloku, které vede k vzájemnému obohacování o znalosti, zkušenosti a dovednosti mezi kolegy a pro žáky k učení v souvislostech).
- Učitelé dobrovolně využívají vzájemné návštěvy ve výuce.
- Pro vzájemné učení učitelé využívají formy 3 S (společné plánování, společně vedená výuka, společná reflexe).
- Ve škole více probíhá vzájemné sdílení mezi kolegy se zpětnou vazbou, vyjasňováním, (učitelé se naučili respektování názorů a potřeb druhých, poskytování žádané pomoci, otevřené vyjadřování ocenění).
- Zlepšení průběhu porad (otevřenost, zpětná vazba, sdílení, řešení problémů, respektování názorů a potřeb druhých).
- Více kolegů přijímá podporu formou externího i interního mentoringu.

Konkrétní příklad využití dovedností v období distanční výuky - tvorba otázek a vedení pomáhajícího rozhovoru

Uzavření škol nás během několika hodin uvrhlo do složité situace. Ve škole jsme hledali cesty, jak se vypořádat s distanční výukou, jak podpořit žáky a jejich rodiče, ale i pedagogy. Úkolem ředitele školy je mimo jiné zajištění transparentní komunikace s rodiči, podpora pedagogů a jejich motivace. Po cca dvou týdnech distanční výuky bylo třeba získat zpětnou vazbu od vyučujících, proto jsme zorganizovali setkání na dálku. Využili jsme Google Meet, a ačkoliv někteří učitelé byli účastni video konference poprvé, díky videonávodu se dokázali připojit a diskutovat. Cílem setkání bylo vyzkoušet možnost komunikovat prostřednictvím počítače mezi sebou, připravit se na tuto komunikaci s žáky a zjistit zpětnou vazbu na nastavená pravidla. Proto jsme na první setkání připravili pro učitele otázky a vyzvali každého k přípravě odpovědí. Schůzky jsme zorganizovali zvláště pro 1. a 2. stupeň. Při plánování motivačního setkání s kolegy jsme využili dovednosti získané v rámci projektu.

Učitelé postupně odpovídali na otázky:

- *Jak se máte, jak vám můžeme v on-line výuce pomoci?*
- *Jak vyhovují nastavená pravidla výuky na dálku dětem, rodičům i vám? Co je třeba nastavit jinak?*
- *Jaký nejzajímavější úkol jste zadali?*
- *Jaké využíváte zajímavé odkazy, online nástroje? Co se vám osvědčilo? Co doporučíte?*
- *Jakou formou úkoly vyhodnocujete a jak dáváte zpětnou vazbu žákům na plnění úkolů?*
- *Máte ve třídě žáky, kteří nereagují, neplní úkoly? Jak to řešíte?*

Z odpovědí jsme získali od všech důležitou zpětnou vazbu, individuálně jsme pak řešili případné nedostatky v práci jednotlivců. S učiteli jsme se domluvili na pravidelném setkávání jedenkrát týdně, abychom se vzájemně informovali, inspirovali a motivovali. V následujícím týdnu byla struktura předem zaslanych otázek následující:

- *Jaké výukové video nebo komentovanou video prezentaci jsi pro žáky natočil?*
- *Už ses se svými žáky setkal „naživo“ pomocí videokonference, např. přes Google Meet?*
- *Zadal jsi nějakou práci, při které žáci museli spolu na dálku spolupracovat (třeba ve skupinkách), aby mohli zadání splnit?*
- *Poskytl jsi žákům v zadání úloh možnost výběru toho, co mají splnit (např. gradovanou úlohu)?*
- *Jakou formou ses ptal žáků i rodičů na zpětnou vazbu na způsob výuky „na dálku“, např. prostřednictvím dotazníku, rozhovoru apod.? Pokud ano, tak jaké jsou výsledky tvého šetření?*
- *Jakými způsoby dáváš žákům zpětnou vazbu na jejich výkon? Hodnotíš odevzdané práce žáků, a pokud ano, tak jakým způsobem? Jak řešíš žáky, kteří ti úlohy neodevzdávají v termínu nebo vůbec?*
- *Je podle tebe funkční zpětnou vazbou od žáků tvorba myšlenkové mapy toho, co se konkrétně za uplynulý týden ve vyučování „na dálku“ naučili?*

Výsledkem setkání bylo mnoho vzájemné inspirace k vedení výuky i úprava nastavených pravidel (dávání zpětné vazby žákům, využití týdenních plánů a portfolií, diskuse o formách získání zpětných vazeb od rodičů, využívání nástrojů podpory atp.). Zároveň se podařilo posunout kolegy v přemýšlení o dalších možnostech distanční výuky, v dalším týdnu jsme s kolegy diskutovali nad tématy zodpovědnosti žáků za jejich učení, přípravy deváťáků na přijímací zkoušky a smyslu hodnocení distanční výuky. Změny, které z diskusí vyplynuly, jsme zaváděli vždy po

dohodě se všemi vyučujícími, abychom zachovali transparentnost a měli ve všech třídách k výuce pokud možno jednotný přístup.

Dalším krokem podpory kolegů je organizování motivačních rozhovorů na dálku v triádě (ředitel, zástupce a učitel), případně vedení školy se dvěma učiteli v ročníku. Cílem těchto rozhovorů je opět podpora ze strany vedení a získání zpětné vazby na učení a vyhodnocení rozvojových cílů učitele. V řízeném rozhovoru využíváme například otázky: *Co je pro vás důležité sdílet s vedením školy než s kýmkoli jiným? Za co se oceníte ve vaší on-line výuce? Na čem poznáte, že se žáci opravdu učí? Jakými formami dáváte dětem zpětnou vazbu na jejich učení?* Součástí řízeného rozhovoru je i diskuse nad plánem profesního rozvoje učitele.

V průběhu druhého týdne po uzavření školy jsme stejnou formou kontaktovali i vychovatelky a asistentky, abychom se dozvěděli, jak spolupracují s učiteli i mezi sebou, a inspirovali je v hledání nástrojů komunikace se žáky. Z této diskuse vznikl mimo jiné námět na odpolední video hovory ve školním klubu a družině, které se s úspěchem realizují. Podporu učitelům dává i speciální pedagožka školy, která na základě podnětů třídních učitelů komunikuje s žáky i rodiči, kteří potřebují více podpory.

Velmi oceňuji možnost zapojení pedagogů Sportovní soukromé školy Litvínov do projektu „Rozvoj kolegiální podpory pedagogů na školách prostřednictvím interního mentoringu“. Domnívám se, že dlouhodobé, promyšlené a kvalitně vedené výcviky zaměřené na osobnostní rozvoj a komunikaci napomáhají podporovat a rozvíjet klima a kulturu školy. Přál bych všem pedagogům a školám, aby měli možnost využít takto smysluplných a kvalitních projektů.

3. Kolegiální podpora na ZŠ Kunratice

Mgr. Ilona Zapletalová, PhDr. Tereza Mocová

Úvod

Současnou školu proměňují lidé, kteří v ní pracují. Tradiční učitel, který učí sám za zavřenými dveřmi ve třídě plné žáků, je způsobem výuky 19. a 20. století. Změnu do práce učitelů přináší to, že učitel rozumí, jaký dopad má jeho výuka na učení jeho žáků. To, že rozumí tomu, na jakých důkazech učení žáků rozpozná, kam se žák dostal, kde je. Toto vše je významné i pro další plánování výuky.

Může učitel sám rozpoznat vše výše uvedené? Mnozí by odpověděli *ano* a možná je to u některých i pravda. Díky rozvoji kolegiální podpory ve škole, díky spolupráci učitelů, jejich sdílení, otevírání vyučovacích hodin, díky podpoře, kterou mohou využívat od interních mentorů a externích mentorů a koučů, víme, že to, co jim pomáhá, je otevřené partnerství s dalšími kolegy. Toto prostředí je ovlivněno svým bezpečím, školní kulturou, která podporuje učení každého, jak učitele, tak žáka.

Nic nevznikne samo. Změnu a kulturu učení všech je potřeba podporovat. Bez výcviku se neobejdeme. Výcvik je potřebný jak na úrovni odborné a profesní, tak v současnosti zejména na úrovni rozvoje forem spolupráce, které vytvářejí kolegiální podporu a takové bezpečí, že se učitel nebojí oslovit i se svým neúspěchem či otázkami svého kolegu nebo interního či externího mentora.

Je to dlouhá cesta. Drobné dílky nových poznatků, nových dovedností a zkušeností, postupné otužování se. Pozvolna, na bázi dobrovolnosti. To vše skládá výslednou mozaiku podporující kultury. Mnoho pedagogů školy např. prošlo mentorským a několik i koučovacími výcviky. Díky projektu "Rozvoj kolegiální podpory pedagogů na školách prostřednictvím interního mentoringu" téměř 20 lidí absolvovalo podporu, která je rozvíjí jak v komunikačních dovednostech, tak v kladení otevřených otázek, pomáhá jim porozumět svým „strachům“ i své hrdosti. Vykročili k další cestě, která by měla být cestou každého pedagoga.

Kolegiální podpora v ZŠ Kunratice

Kultura kolegiální podpory a sdílení je v kunratické škole pevně zakořeněná a neustále prohlubovaná a rozvíjená, a to v mnoha rovinách. Jednak skrze různě formulovaná zadání ze strany vedení, dále zapojováním do nejrůznějších projektů, ale zároveň také z iniciativy samotných pedagogů. Sdílení a vzájemná podpora se staly nedílnou součástí jejich každodenní práce, jsou předpokladem zapojení do řady dalších aktivit a mimo jiné také jedním z předpokladů naplňování vize školy.

Rámec oficiálně poskytované kolegiální podpory tvoří v tuto chvíli především zapojení školy do projektu Pomáháme školám k úspěchu, který iniciovala a dlouhodobě podporuje THE KELLNER FAMILY FOUNDATION, a do projektu Rozvoj demokratické kultury spolufinancovaného z ESF zdrojů.

Projekt Pomáháme školám k úspěchu – pedagogičtí konzultanti

Jednou z oficiálních forem podpory, o níž mohou pedagogičtí pracovníci požádat, jsou interní a externí mentoři, tzv. pedagogičtí konzultanti, jejichž působení ve škole je možné díky projektu Pomáháme školám k úspěchu. Interní konzultanti projektu jsou dlouholetí zkušení zaměstnanci školy, kteří již řadu let nabízejí kolegům svou mentorskou podporu. Dále tu působí konzultanti externí, kteří do školy pravidelně docházejí.

Projekt Rozvoj demokratická kultura – Interní lídři a externí průvodci

Díky zapojení do projektu Rozvoj demokratické kultura vzešly z řad zástupců jednotlivých gramotností tzv. Interní lídři, kteří se průběžně vzdělávají a rozvíjejí v oblasti poskytování podpory a mentorství (řada interních lídrů se mimo jiné rekrutovala z účastníků zmiňovaného projektu, tj. z absolventů systemického výcviku organizovaného společností IREAS, Institut pro strukturální politiku, o.p.s. ve spolupráci se Systemickou fabrikou). Jejich úkolem je podporovat členy tzv. hnízd, tedy učitele sdružené v dané gramotnosti. Tato podpora má širokou škálu podob od metodického vedení, návštěv v hodině až po vedení ročních rozvojových pohovorů a podporu při vytváření plánů osobního pedagogického rozvoje. Tímto projektem vzešel z řad pedagogů oficiální tým demokraticky zvolených poskytovatelů podpory, kteří pro tuto funkci mají uvolněnou část úvazku a mohou se jí tak systematicky věnovat.

Tito interní lídři mají zase k dispozici podporu tzv. externích průvodců demokratickou kulturou, kteří do školy pravidelně docházejí, rozvíjejí interní průvodce a zároveň jsou k dispozici v případě potřeby i ostatním pedagogickým pracovníkům.

Školní psycholog a poradenské pracoviště

Zaměstnanci i žáci školy mají k dispozici podporu školního psychologa a školního poradenského pracoviště a v případě potřeby ji bez obav využívají. Školní psycholog zde není jen pro žáky a jejich rodiče, ale plní také roli odborníka pro pedagogy, např. k tématu komunikace učitele s rodiči, vedení třídnických hodin a řešení konfliktů ve třídě.

Pedagogům jsou také školním psychologem nabízeny semináře, kde mají možnost sdílet své zkušenosti z praxe, zkusit si techniky a metody, jak zvládat problémové situace při komunikaci s rodiči a jak ve třídě vytvořit dobré klima a kolektiv.

Podpora nových a začínajících zaměstnanců

Pedagogický sbor školy je živým organismem, který se každý rok z různých důvodů obměňuje. Noví kolegové přicházejí jak z fakult, tak z jiných škol a organizací. Dění ve škole a školní "ekosystém" jsou již natolik rozmanité, že škola nabízí nově příchozím kolegům systematickou podporu, a to hned dvojitým způsobem.

Při nástupu do školy je každému učiteli přidělen tzv. uvádějící učitel, který svému "svěřenci" poskytuje v rámci jejich společné aprobace podporu po metodické a didaktické stránce. Nabízí novému kolegovi následky ve svých hodinách a zároveň navštěvuje jeho hodiny. Reflektují spolu, mohou společně plánovat, učit a podobně. Uvádějící učitel dále seznámí nového kolegu s komunikací s rodiči (třídní schůzky, triády), vysvětlí význam a systém těchto schůzek.

Dále se o nově příchozí učitele stará tzv. lídr, který jim představí kulturu školy, veškeré důležité administrativní záležitosti, ale zejména nabídku a ochutnávku možnosti vlastního rozvoje, sebevzdělávání v rámci školy nebo mimo ni.

Pravidelně probíhají společná setkání, zpočátku každý týden, později jednou za měsíc. Nově příchozí mají možnost tu vzájemně sdílet své pocity, nabyté zkušenosti, radosti i starosti, cítit kontinuitu a podporu v sobě navzájem.

Na setkáních jsou jim také nabízeny aktivity, činnosti nebo ukázky z lekcí, které souvisí s kulturou školy, např. metody kritického myšlení, MBTI typologie, Učíme se venku, čtenářská a pisatelská dílna apod.

Je důležité se začlenit a mít možnost se zeptat, ujistit se nebo si postěžovat.

Párová výuka

Od školního roku 2010/2011 jsme se vstupem do projektu Pomáháme školám k úspěchu jako podporu individualizace učení žáků a pedagogického rozvoje učitelů zahájili to, co dnes hrdě můžeme nazývat párová výuka. Kromě asistentů pedagoga, kteří v rámci inkluze již podporovali integrované žáky, se ve třídě objevili další dospělí. Aby jejich práce měla smysl, nastalo období, které bychom mohli nazvat “jak se naučit spolupracovat při vedení výuky”. V této spolupráci jsme postupně začali využívat nástroj 3xS (společné plánování, učení, vyhodnocování dopadů výuky na učení dětí).

Na prvním stupni jsou zpravidla pároví učitelé vybíráni z řad studentů či absolventů pedagogických fakult s oborem Učitelství pro 1. stupeň ZŠ. V rámci druhého stupně jsou pak nejčastěji vybíráni z řad pedagogů školy, kdy párové učení tvoří část úvazku, zbylý úvazek je vlastní pedagogická činnost.



Zdroj: archiv ZŠ Kunratice

Párová výuka probíhá zejména v 1. - 3. třídách, kde na ni přispívají rodiče. Dotace hodin k párové výuce je většinou 5-9 hodin týdně, podle výše příspěvku. Ve vyšších ročnících (4. - 5. třída) se párová výuka zařazuje do hlavních předmětů jako český jazyk, matematika a “svět kolem nás”, párový učitel do ní dochází 1 - 2x týdně. Na druhém stupni se navzájem podporují učitelé napříč obory a ročníky. Párová výuka je také využívána v rámci tzv. Učíme se venku.

Oba učitelé mají jasně stanoveny kompetence, na kterých se dopředu dohodli a respektují je. Společně plánují, realizují a reflektují učební jednotku. Výhodou dvou pedagogů ve třídě je, že si mohou děti rozdělit na skupiny, výuku více individualizovat a diferencovat. Vše přináší velký přínos nejen pro děti, ale také pro oba učitele, kteří se navzájem inspirují, obohacují a podporují. Největším úskalím párové výuky je čas na plánování a přípravu hodiny.

Párová výuka přináší řadu výhod, stejně tak jako možností a forem výuky, vyžaduje však trpělivost, kompromis, toleranci, čas věnovaný přípravám a reflexi, úctu a ochotu naslouchat a spolupracovat.



Zdroj: archiv ZŠ Kunratice

Mistři kolegiální podpory

Tato forma spolupráce a kolegiální podpory vznikla před třemi lety, kdy nám byla vzdělávacím centrem Tereza nabídnuta možnost účasti v projektu Mistři kolegiální podpory v přírodovědné oblasti. Několik tříd na 1. stupni se rozhodlo věnovat učení se venku.

Začátky této spolupráce a kolegiální podpory nebyly vůbec jednoduché. Bylo důležité stanovit si koncept celého projektu, jak často učit venku, kde a za jakých podmínek. Skupinu pedagogů, kteří se do projektu rozhodli zapojit, vedl mentor, který dával projektu formální rámec a zaštiťoval všechny organizační a obsahové záležitosti (cíle, akční plány, formy spolupráce, organizaci schůzek). Samotná kolegiální podpora však vyvstala až ze spolupráce pedagogů v ročníku, když společně plánovali lekce, které chtějí venku odučit. Formou 3xS (společné plánování, realizace a reflexe) plánovali lekce hodin, které pak každý odučil ve své třídě a při společné reflexi si sdělili, co se v dané lekci podařilo, co by bylo dobré zorganizovat jinak, jaký měla daná lekce dopad na žáky.

Celá koncepce výuky “Učíme se venku” se v naší škole udržela i po ukončení projektu. Děti velmi baví a učitelé v ní našli velký smysl a potenciál – co vše je možné z přírody a jejího poznávání vytěžit!

„Shodli jsme se, že všichni máme chuť využívat vzájemnou kolegiální podporu při bádání v prostředí okolí školy a využívání místního prostředí pro výuku včetně péče o místo, kde žijeme a zapojení do života komunity.“

Usnesení skupiny Mistři kolegiální podpory

Bálintovské skupiny

Naprosto specifická forma vzájemné kolegiální podpory se do ZŠ Kunratice dostala právě prostřednictvím projektu “Rozvoj kolegiální podpory pedagogů na školách prostřednictvím interního mentoringu” realizovaného společností IREAS, Institut pro strukturální politiku, o.p.s. V rámci projektu se dvě skupiny zaměstnanců zúčastnily dvou běhů systemických workshopů od Systemické fabriky a získaly základní dovednosti pro vedení podporujícího rozhovoru a schopnost vést Bálintovské skupiny. Tento strukturovaný druh podpory je v ZŠ Kunratice nový a pomalu si tu nachází své místo. Pedagogové v odpoledních hodinách organizují Bálintovské skupiny a v současné době se také hovoří o jejich zavádění do práce s žáky v rámci třídnických hodin. Bálintovské skupiny mimo jiné silně podporují kolektivního ducha a pospolitost, mají velký dopad, a proto i velký potenciál.

Podpora ven ze školy

ZŠ Kunratice je mimo jiné také fakultní školou Pedagogické a Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy v Praze, tréninkovou školou programu „Učitel naživo“ a pilotní školou projektu „Pomáháme školám k úspěchu“. Profesní a kolegiální podpora tak směřuje ve velké míře také mimo “zdi” školy. Pedagogický sbor přijímá do svých hodin studenty i kolegy z dalších škol. Tato podpora probíhá i v rámci různých dílčích projektů, které slouží k oboustrannému rozvoji a spolupráci, např. právě Učíme se venku.

Jak to vše vypadá v praxi?

Poskytování oficializované podpory se odráží organizačně v úvazcích podporovatelů a v rozvrhu zúčastněných pedagogů. Všichni pedagogové mají povinnost zůstat ve čtvrtek odpoledne ve škole a zároveň mají v tento čas prostor scházet se nad různými tématy, oblastmi a problémy, sdílet a podporovat se. Interní mentoři a lídři mají ve svých úvazcích vyhrazené hodiny, v nichž se věnují poskytování podpory a seberozvoji. Rozvrhy hodin obsahují pevně stanovená okna pro párové učení a související společné plánování. Interní i externí mentoři si nově vedou online rezervační formuláře, na jejichž základě si jejich podporu mohou zaměstnanci objednávat, a zároveň medailonky s nabídkou svých služeb, aby si zaměstnanci mohli zvolit, či služby využijí.

Kolegiální podpora je však natolik vrostlá do každodenního života školy, že si pedagogové zcela běžně navzájem poskytují podporu i řadou naprosto neoficiálních forem a způsobů. Možná si to leckdy ani sami neuvědomují. Na denním pořádku je společné sdílení, plánování, reflexe společných hodin, vzájemné obohacování prostřednictvím plánovaných, ale i improvizovaných schůzek a mikrorozhovorů na chodbě či v kantýně. Vnímáme, že tím vším si kromě mnoha jiného, zaměstnanci školy nabízejí i cennou vzájemnou podporu.

Kolegiální podpora v době distanční výuky

Spolu s vlastní výukou se podařilo převést online i řadu dalších aspektů každodenního života školy, včetně prvků kolegiální podpory.

V rámci možností pokračuje systém podpory tak, jak je ve škole nastavený – probíhají mentorská setkání, sdílení, plánování, je naplánován online termín Bálintovské skupiny. Povedlo se také zorganizovat a vést online hodiny pedagogické praxe pro studenty. A do online prostoru přešlo i to nejcennější, a to spontánní sdílení a vzájemná kolegiální podpora pedagogů.

Asi největší podporu v době distanční výuky pocítil celý pedagogický sbor ze strany školního IT technika a členů informační gramotnosti. Tito kolegové prakticky v reálném čase odpovídali na veškeré dotazy, poskytovali podporu při řešení problémů, natáčeli instruktážní videa a organizovali pro své kolegy školení zaměřená na informační technologie a jejich využití v online a distanční výuce. Dále také organizují online setkání, jejichž cílem je sdílet zkušenosti z distanční výuky a řešit případné problémy.

Velký díl podpory si v této netradiční formě výuky i nadále poskytují všichni kolegové navzájem, ať již po stránce psychické, inspirační nebo technické. Učitelé si předávají odučené hodiny, materiály a podporují se ve všech radostech i starostech.

Výborně se podařilo nastavit plánování výuky na 2. stupni, kde se sjednotila forma a úložiště týdenních plánů a také komunikace mezi jednotlivými učiteli, aby děti nebyly přehlcneny zadávanými úkoly.

Vše probíhá za intenzivní spolupráce všech učitelů a také velké podpory vedení. Ta je cítit v mnoha ohledech, ať už se jedná o nabídku materiálního vybavení, vyjádření slovní podpory a ocenění, informační toky a snahu koordinovat veškeré dění nebo pozitivní přístup k celé situaci, z níž se můžeme všichni mnohé naučit.

...

“Kolegiální podpora začíná spoustou společně stráveného času. Po čase už víme, co znamená to, co na kolegyni vidím, máme společný slovník, vzájemnou důvěru. Dokážeme se navzájem podporovat a doplňovat. Naše spolupráce se odráží na vedení dětí. Jsme schopny pochopit a přijmout připomínky, známe své limity. Společná práce připomíná koncert sehraných nástrojů, radost, uvolnění, dovoluje rozhled, nadhled, odvahu ke zkoušení nových věcí. Úspěch s jedním či dvěma nejbližšími kolegy mi dodává chuť a odvahu ke spolupráci s dalšími.”

(Zoja Zlonická, pedagog volného času)

4. Kolegiální podpora na Karlínské obchodní akademii

Mgr. Tomáš Holubec, Mgr. Zuzana Paseková, Mgr. Lucie Červenková

System sdílení a podpory na Karlínské obchodní akademii a VOŠE

Mgr. Tomáš Holubec

Odpovědnost. Otevřenost. Respekt. Podnikavost. Čtyři hodnoty, na kterých stojí naše škola, které žijeme a snažíme se je naplňovat v každodenním životě. Chceme, aby je vnímali a naplňovali nejen naši žáci, ale hlavně aby je učitelé, vedení školy a všichni zaměstnanci brali za své.

V rámci vedení školy systémově a cíleně pracujeme na rozvoji našich pedagogů jak v oblasti odborných znalostí, tak i pedagogických. V posledních třech letech vyvstala na obou stranách velká potřeba podpory a rozvoje „měkkých“ intrapersonálních dovedností. Zároveň jsme z cílů našich pedagogů v rámci jejich dalšího rozvoje zjistili velký zájem o rozvoj práce se žáky nejen po metodologické stránce.

Jsme střední odborná škola – velkou část sboru tvoří úžasní odborníci na ekonomické, ale i další odborné předměty, avšak do určité míry byla u některých pedagogů vnímána nejistota v osobním vztahu k žákům. Kam až mohu při řešení některých situací se žáky zajít, mohu se pustit do osobnějšího rozhovoru? Jakým způsobem podobný rozhovor vést? Mám vůbec ošetřeny metody a techniky vedení rozhovoru? Mám ošetřeného sebe sama?

Spolu s nejistotou se však zároveň začala objevovat i ochota a potřeba danou věc řešit. Po nástupu současného ředitele Petra Žáka jsme začali pracovat s rozvojem koučovacích a mentorských dovedností našich lidí. Nejprve v užším i širším vedení školy a později, jak rostla potřeba i mezi pedagogy, jsme hledali vhodný kurz a vhodný směr i pro naše pedagogy.

Náhoda, nebo systém tomu chtěl, že jsem v únoru v roce 2017 v rámci svého studia školského managementu mohl absolvovat stáž u ředitelky Gymnázia Na Zatlance. Zde v té době zrovna probíhal jeden z workshopů realizovaný Systemickou fabrikou. Tam jsem se potkal s Kateřinou Kučerovou, jednou z lektorek Systemické fabriky. V jiném projektu, kterého se účastnila část našeho sboru, jsme narazili na skvělý tým společnosti IREAS. Obojí bylo velmi přínosné a užitečné, proto jsme neváhali ani minutu a kývli na nabídku organizace IREAS účastnit se workshopů vedených Systemickou fabrikou.

V první vlně, kdy jsme ještě netušili, že budou nakonec tři a jedna navazující, se kurzu účastnili čtyři naši lidé. Mně osobně pomohl tento kurz v tom, že jsem si jednak osvojil několik metod a technik vedení pomáhajícího rozhovoru (podrobně o tom píše moje kolegyně Zuzana Paseková v další části textu) a já sám jsem si mohl v bezpečném prostředí skupiny dovolit nahlédnout na několik svých pracovních témat. Musím říct, že mi sdílení, náhled ostatních členů skupiny na moje témata, různý pohled a styl práce s řešením témat, velmi pomohlo. A protože stejnou zkušenost měly i moje tři „pilotní“ kolegyně, byli jsme moc rádi, že jsme se jako škola mohli účastnit dalších vln kurzu. Nakonec kurzem prošlo cca 20 učitelů a učitelek naší školy, včetně členů širšího vedení školy, školní psycholožky a výchovné poradkyně, vedoucí předmětových komisí, koordinátorky žákovského parlamentu a několika třídních učitelů. Zkrátka, podařilo se nám pokrýt celý systém. Nejlepší na tom je, že si naši učitelé o účast v kurzu řekli sami na základě doporučení absolventů předchozích vln, a i na základě představení kurzu, který ve škole realizovaly lektorky Systemické fabriky.

Vzhledem k dobrým zkušenostem se systemikou prošla ještě trojice pedagogů navazujícím kurzem pro interní mentory. Naprosto cíleně jsme se ho účastnili v tomto složení – metodička prevence, koordinátorka žákovského parlamentu a já jako člen vedení školy. Jedním z cílů navazujícího kurzu bylo, abychom procvičili a prohloubili svoje dovednosti zejména při vedení pomáhajícího rozhovoru Bálintovské skupiny. Viděli jsme v nich velký nástroj

pro podporu pedagogů, ale také hlavně žáků. O přínosech a realizacích systemiky hovoří moje dvě kolegyně Zuzana a Lucie níže, já bych ještě rád zmínil, jak jsme se pokusili přinést prvky systemického vedení rozhovoru a Bálintovské skupiny k našim žákům.

Součástí života naší školy je již čtyři roky žakovský parlament. Proto jsme po dohodě s lektorkami Systemické fabriky realizovali dvoudenní výjezd části členů žakovského parlamentu. Musím říct, že to bylo pro naši školu velmi přínosné. Naša i Katka, obě zkušené lektorky, koučky a terapeutky samy popisovaly, jak těžká a jiná práce to se skupinou našich žáků byla...O to víc mě potěšilo, jak užitečné to nakonec pro školu bylo. Naši žáci v té době těžce prožívali a vnímali některé personální, ale i systémové změny, které v naší škole probíhaly. O to cennější byl způsob, jakým nám poskytli zpětnou vazbu, jak dokázali popsat, co potřebují jinak, co jim vadí, sami přišli i s návrhy na řešení situace. Celkově tento výjezd považuji za velmi důležitý zisk z naší účasti v celém programu.

Dalším benefitem celého kurzu jsou nenápadné změny v chování a jednání našich pedagogů. I s ohledem na distanční výuku v celém kalendářním roce se výrazně více rozvinula potřeba sdílet tipy na výuku, říkat si o podporu, nebát se ozvat, když se objeví potřeba nechat si poradit. Všimám si i drobných změn v jazyce, jaký naši pedagogové užívají. Více otevřených otázek, popisného jazyka, sdělení v „já jazyce“ (*tj. jak to vidím já za sebe a ne, jak to je dle „normy“, pozn. ed.*). I tyto maličkosti velmi zlepšují komunikaci a tím i celé klima naší školy. Mám velkou radost i z toho, že se daří realizovat Bálintovské skupiny, ve kterých sdílíme své pracovní, ale i osobní starosti a výzvy.

Celý kurz systemiky nádherně zapadl do našich hodnot, do života školy a byl obrovským přínosem pro všechny v naší škole. A vím, že z něj ještě dlouho budeme čerpat.

Moc bych si přál, aby se kurz systemiky stal součástí přípravy budoucích učitelů a učitelek na pedagogických fakultách. Jsem z vlastní zkušenosti přesvědčen o tom, že by to bylo užitečné pro jejich profesní i osobní život a hlavně pro celý školský systém.

Interní mentoring na Kollárovcích v rámci preventivního programu pro pedagogický sbor a nejen to

Mgr. Zuzana Paseková

Byla jsem v první „vlně“ pedagogů z Karlínské obchodní akademie, kteří prošli systemickými workshopy. Celá metodika systemických workshopů mne nadchla. Nejsem příliš velký fanoušek teorií, a proto mi vyhovovala ryze praktická stránka věci. Vše, co jsme se na systemických workshopech naučili, jsme si ihned vyzkoušeli prakticky. Mohli jsme si procvičit otevřené otázky a vedení pomáhajícího rozhovoru, Bálintovu skupinu, práci v supervizním týmu a během učení se těmto technikám jsme v podstatě nepřetržitě reflektovali sebe, své pocity, svůj jazyk, konstrukty, „experty“, komunikační strategie a spoustu dalších rovin.

Na workshopech jsem velmi oceňovala práci lektorů, jednak po stránce profesionální: praktická metodika a zaměření, které vycházelo přímo z námi jmenovaných potřeb, a také po stránce lidské: pomoc a podpora, jemné a srozumitelné vedení, empatie, účast. Bylo zajímavé, že jsme pracovali se směsíci témat jak z našeho profesního světa, tak z toho osobního. Brzy jsem tak mohla na vlastní zkušenost poznat obrovské benefity systemické metodiky v osobním životě. Stejným způsobem jsem si „zkoušela“ nové techniky („já“ jazyk, kladení otevřených otázek, reflexe svého „experta“ apod.) v běžné komunikaci nebo v té pracovní a vnímala přínosy nebo získávala další zkušenosti a prohlubovala dovednosti.

Do výuky jsem ve svých předmětech zavedla pravidelnou zpětnou vazbu směrem ke mně a mezi žáky právě v takové podobě, kterou jsem si osvojila na systemických workshopech. Žáci si ji velmi pochvalují a potvrzují přínos i pro svou práci a posun. Oceňují obzvláště fakt, že se díky této formě zpětné vazby mohou vyhnout

hodnocení a kritice. Učí se naopak popisnému jazyku a doporučení, co příště udělat jinak nebo v čem je potenciál na změnu k lepšímu.

Ještě téhož roku (2019) jsem si vyzkoušela vedení Bálintovy skupiny na setkání na jiné škole, tedy s cizími učiteli, v rámci postupu k internímu mentoringu na Kollárovcce. Rozhodla jsem se následně nabídnout Bálintovu skupinu jako nástroj určité prevence či psychohygieny mezi kolegy. První Bálintova skupina proběhla v červnu 2019, další pak následovaly v lednu a únoru 2020. Ze začátku se sešlo vždy poměrně malé množství kolegů a kolegyně, postupně se začaly tvořit i větší skupiny, pod vedením kolegy Tomáše Holubce to bylo okolo 20 účastníků. Zpětnovazební dotazníky vypovídaly o pozitivních ohlasech jak z řad účastníků, tak i těch, kteří přinesli do kruhu k řešení svá témata.

Bálintova skupina se v současné době stala více či méně pravidelnou součástí preventivního programu školy, kdy s frekvencí zhruba 1x za čtvrt roku pořádáme 1 nebo více sezení a řešíme aktuální témata či problémy, se kterými se jako učitelé setkáváme. Ideální podobou, ke které, doufám, směřujeme, je ještě větší počet kolegů, kteří se skupiny budou účastnit.

Přínos systemiky pro začínajícího učitele

Mgr. Lucie Červenková

Zkušenost se systemikou byla pro mne, jako pro začínající učitelku, která přišla s mnoha ideály, ale málo zkušenostmi, naprostým „darem z nebes“. Už v září mi má uvádějí učitelka tento kurz doporučila a rozhodnutí s ní začít hned se mi s odstupem času jeví jako opravdu velmi přínosné.

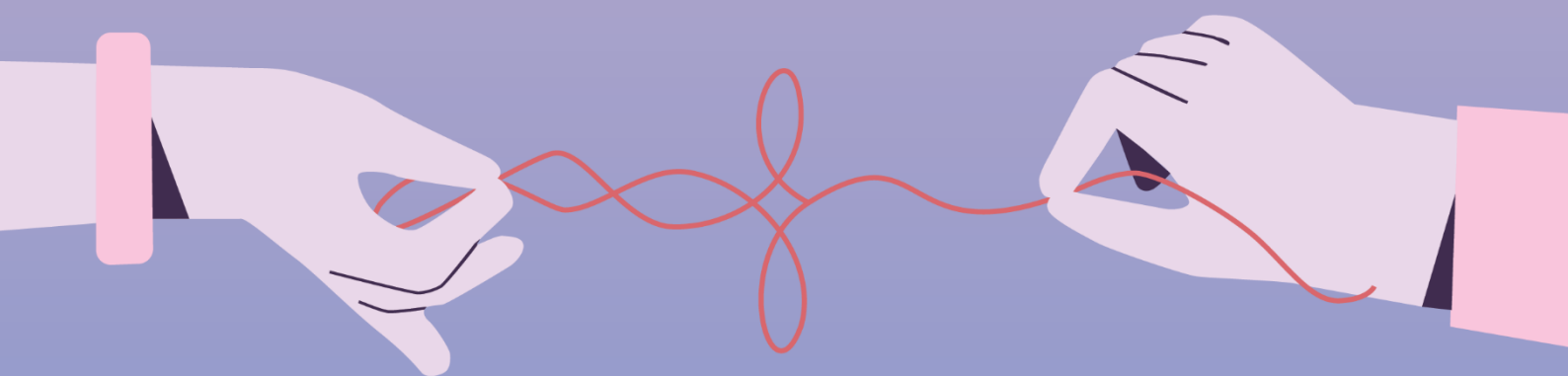
Začínající učitel má mnoho neznámých. Jak se zařadit do kolektivu? Jak mít zdravý a správně nastavený vztah se studenty? Co se ode mne očekává? Kam patřím a jaká je vůbec náplň mé práce? Se všemi těmito otázkami jsem v průběhu kurzu začala pracovat, na některé jsem si již odpověděla, některé ve mně zrají a věřím v to, že postupem času i dozrají.

Pomáhající rozhovor a Bálintovská skupina pro mne byly důležitým nástrojem k zodpovídání si otázek, které jsem uvedla výše. V rámci navazujícího systemického kurzu bylo úkolem vytvořit Bálintovskou skupinu v učitelském sboru naší kmenové školy. Jelikož můj první rok byl, navzdory všem koronavirovým obtížím, velmi „výživný“ – stala jsem se třídní učitelkou a koordinátorkou žákovského parlamentu, zakázka pro Bálintovskou skupinu byla nasnadě – Jak být dobrým třídním učitelem? Měla jsem to štěstí, že se zúčastnili všichni třídní učitelé našeho sboru plus vedení, výchovná poradkyně a školní psycholožka. Tato skupina mi velmi pomohla a myslím, že mne zkušenosti mých kolegů nasměřovaly směrem, kterým bych se jako třídní učitelka chtěla ubírat. Jako velmi užitečnou shledávám menší inovaci, se kterou přišel můj kolega, který Bálintovskou skupinu vedl – zapisoval pro mne veškeré otázky, fantazie a zkušenosti, které se mnou kolegové sdíleli. Díky tomu se k daným doporučením mohu častěji vracet a procházet si je.

Jak již bylo řečeno výše, jsem absolventkou obou běhů, tedy i navazujícího systemického kurzu pro interní mentory. Kurz byl intenzivní, zopakoval a prohloubil znalosti, které byly náplní kurzu základního. Navazující systemický kurz byl jednou z nejpřínosnějších věcí v mém profesním životě, který mi pomohl i v životě osobním.

Velké díky patří lektorkám Anastasii Sahoo a Kateřině Kučerové. Jsem si jista, že jen díky nim jsou systemické kurzy tak přínosné, zábavné a uvolněné. Jejich zkušenosti, vhled do problému a obrovská empatie byly důvodem, proč jsem se na každý termín těšila.

Systemický kurz bych doporučila každému učiteli, který má zájem o pomoc a rozvoj sebe samého v rámci své začínající kariéry ve školství.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



**systemická
fabrika**

